

Troppssjefens troverdighet i ordning for militært tilsatte

*En kvalitativ studie om hvilken kompetanse som i størst grad er
tillitsskapende hos troppssjefer*



KRIGSSKOLEN

Jørgen Sæter

Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2016

Antall ord: 9976

Forord

Det har vært en svært lærerik og givende periode å skrive denne oppgaven. Temaet for bacheloren har gitt meg nye perspektiver på hva som forventes av troppssjefer, noe som blir verdifullt å ta med seg videre i egen karriere som offiser. Jeg vil rette en stor takk til alle som har bidratt til dette studiet. Spesielt vil jeg takke informantene fra Telemark Bataljonen som stilte opp og leverte gode intervju. Disse intervjuene var helt avgjørende for å kunne skrive oppgaven. Videre så vil jeg rette en stor takk til veileder, som har kommet med gode råd underveis i skriveprosessen. Tilslutt vil jeg takke alle i kulturprosjektet ordning for militære tilsatte ved Krigsskolen, som har kommet med gode innspill og diskusjoner gjennom hele bachelorperioden.

Sammendrag

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i hvordan ny militær ordning for tilsatte kommuniserer de nye endringene i Forsvarets personellstruktur. En av disse endringene er blant annet kompetansefordelingen mellom offiserer og spesialister. Studiet i denne oppgaven vil omhandle hvilken kompetanse hos troppssjefer i Hæren som i størst grad er tillitsskapende med tanke på dette. Oppgavens problemstilling er dermed ”Hvilke komponenter ved troppssjefens kompetanse er mest tillitsskapende ovenfor erfarne spesialister på troppsnivå?”

Fremgangsmåten for å kunne svare på dette har vært å danne et teoretisk rammeverk som omhandler tillit og kompetanse. Deretter er innhentet data fra informanter i Hæren, blitt analysert og drøftet opp mot teorigrunnlaget for å avdekke hvilken kompetanse som er mest tillitsskapende. Troppssjefens kompetanse er inndelt i komponentene selv- sosial- og fagkompetanse.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Avgrensning	6
1.4 Begreper	7
1.5 Disposisjon	7
2. Teoretisk innretting og perspektiv på tillit i militær kontekst	7
2.1 Definisjoner av tillit	8
2.1 Personlige egenskaper som skaper tillit	9
2.3 Personlige egenskaper som skaper tillit til en militær leder	10
2.4 Kompetanse og Krigsskolens kompetansemodell	13
2.5 Selvkompetanse	14
2.6 Sosial kompetanse	14
2.7 Fagkompetanse	15
3. Metode	15
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	15
3.2 Forskningsdesign	15
3.3 Begrunnelse av metode	16
3.4 Utvalgsstrategi	17
3.5 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen	17
3.6 Validitet og reliabilitet	18
3.7 Kildevalg og -kritikk	20
4. Analyse av data og drøfting	20
4.1 Spesialistens tillit til troppssjefens selvkompetanse	21
4.1.1 Troppssjefens egen motivasjon	21
4.1.2 Troppssjefens holdninger	22
4.2 Spesialistens tillit til troppssjefens sosialkompetanse	24
4.2.1 Troppssjefens sosiale miljøforståelse	24
4.2.2 Troppssjefens egenskap til å motivere sine undergitte	26
4.3 Spesialistens tillit til troppssjefens faglig kompetanse	28
5. Konklusjon og videre anbefaling	30
6. Kilder	31
7. Vedlegg	33
Vedlegg A: Intervjuguide, semistrukturert	33

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Denne oppgaven vil dreie seg om det nye kompetanses skillet mellom *offiser* og *befal/spesialister* som blir innført i ordning for militært tilsatte. Jeg vil undersøke hvilken kompetanse hos troppssjefen (offiser) som skaper mest tillit til spesialistene sett i forhold til dette nye kompetanses skillet. Det står skrevet i Implementerings- og milepælsplan (2015) at det forutsettes at offiser- og spesialistkorpene har gjensidig respekt for hverandres komplementære kompetanse for at den nye innføringen skal lykkes. Dokumentet understreker at en av hovedforskjellene mellom offiser og befall vil være at *offiseren* sin kompetanse skal bygges gjennom akademisk militærutdanning som generalist, mens *spesialistenes* kompetanse skal primært bygges gjennom praksis, kurs og profesjonsmoduler (pkt. 2.1). I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret sier Forsvarssjefen (2012) eksplisitt at faglig dyktighet har en stor betydning for sjefens evne til å skape tillit og troverdighet hos sine undergitte (s10). Det nye kompetanses skillet i den nye ordningen illustrerer per dags dato at *offiseren* skal ha kompetanse innenfor ledelse, helhet og taktikk, med fokus på hva som skal oppnås i en operasjon, mens *spesialistene* skal ha kompetanse innenfor utøvende lederskap, detaljer og teknikk med fokus på hvordan operasjonen skal løses (Implementerings- og milepælsplan, 2015, pkt. 2.1). Disse to kompetansesøylene skal utfylle hverandre og gjøre befall og offiserer gjensidig avhengig av hverandre. Det står også beskrevet i Implementerings- og milepælsplan (2015) at spesialistene sin kompetanse skal være basert på erfaring over lengre tid i samme type stilling og avdeling, i motsetning til offiserene som skal ha breddekompetanse og en vertikal karriere.

På bakgrunn av det nye kompetanses skillet i ordning for militært tilsatte ønsker jeg å undersøke hvilken kompetanse hos troppssjefen som skaper mest tillit hos erfarende spesialister.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven vil undersøke en organisasjonsendring som er unik i norsk militær sammenheng. Wenneberg, Rune., (2016) beskriver denne endringen som unik, da konseptet ordning for militært tilsatte er nytt og tilpasset Norsk Forsvarskultur og samfunnskultur. Denne kulturen blir beskrevet som en organisasjon med flat maktstruktur tilsvarende den

tidligere enhetsbefalsordning, men som samtidig skal ha klare definerte roller, ansvar og myndighet mellom spesialist- og offiserskorpene (Wenneberg, 2016). En av de største prinsipielle kompetanseskillene er at offiserene skal ha militær akademisk utdanning, mens spesialistene skal utvikle dybde- og erfarings- basert kompetanse innen definerte områder over lengre tid (Implementerings- og milepælsplan, 2015).

Den akademiske militærkompetansen som beskrives i Implementerings- og milepælsplan (2015) blir betegnet som offiserskompetanse ved Krigsskolen. Dokumentet Krigsskolens konsept for offisersutvikling (2015) henviser til Reglement for utdanning i Forsvaret (Forsvarets høyskole, 2014, vedlegg 3¹) hvor det står skrevet at målet med Krigsskoleutdanningen er ”å utdanne reflekterte offiserer som er kompetente til å løse sine oppgaver og lede sitt personell i militære operasjoner i fred, krise og krig” videre står det at denne utdanningen skal oppnås ved ”oppbygging av et bredt faglig fundament kombinert med omfattende lederutvikling”(gjengitt etter Krigsskolen, 2015, s3). Krigsskolen (2015) vil tilegne kadettene denne kompetansen med det overordnede målet å gjøre nyutdannede troppssjefer i stand til å ”(...)utvikle og vedlikeholde operativ evne, og opprettholde evnen til å gjennomføre operasjoner” (Forsvarsstaben, 2014, pkt.02094). Offiserskompetanse blir delt inn i tre grunnkomponenter ved Krigsskolen, disse er *selvkompetanse*, *sosial kompetanse* og *fagkompetanse* (Krigsskolen, 2015, s9).

Forsvarssjefen (2012) sier også at gjensidig tillit er en forutsetning for blant annet å skape trygghet blant medarbeidere, utnyttelse av kompetanse, og å utvikle målrettet initiativ i oppdragsbasert ledelse. Min undersøkelse vil dreie seg om hvilke grunnkomponenter i offiserskompetansen som skaper mest tillit til troppssjefen hos spesialister. Problemstillingen for denne oppgaven lyder derfor slik:

Hvilke komponenter ved troppssjefens kompetanse er mest tillitsskapende ovenfor erfarne spesialister på troppsnivå?

1.3 Avgrensning

Tillit avgrenses i denne oppgaven til relasjonen mellom to mennesker, og hvordan andres kompetanse påvirker en persons tillit. Oppgaven avgrenses også til å kun omfatte tillit til krigsskoleutdannede troppssjefer som er eller har vært sjef ovenfor personell på troppsnivå i Hæren.

1.4 Begreper

Troppssjef, samt offiser og løytnant blir i denne oppgaven brukt som betegnelse på en Krigsskoleutdannet offiser med militær akademisk offisersutdanning (Sjef Forsvarets høyskole, 2012, s. 12). Når jeg videre i teksten snakker om spesialist, befal eller sersjant, så er dette befal med grunnleggende befalsutdanning, men uten militær offisersutdanning (Sjef Forsvarets høyskole, 2012, s. 12).

1.5 Disposisjon

Kapittel 2 vil ta for seg det teoretiske rammeverket om tillit og kompetanse. Kapittelet vil først kontekstualisere viktigheten av tillit i en militær organisasjon. Videre vil det bli redegjort for ulike definisjoner av tillit, og fra hvilket perspektiv jeg vil anvende teori om tillit i oppgaven. Deretter vil jeg redegjøre for ulike faktorer som fremmer tillit hos ledere. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for teori om kompetanse og offiserskompetanse. Kapittel 3 vil beskrive den metodiske tilnærmingen jeg har brukt for å svare på problemstillingen, mens kapittel 4 vil omhandle analyse av data fra intervjuene drøftet opp mot oppgavens teorigrunnlag. Til slutt vill jeg, i kapittel 5, gi en hovedkonklusjon og svar på problemstillingen.

2. Teoretisk innretting og perspektiv på tillit i militær kontekst

Dette kapittelet vil redegjøre for hvorfor tillit er viktig mellom leder og undergitte, og hvordan dette påvirker samarbeid og effektivitet. Tillit mellom leder og undergitte som er gjensidig avhengig hverandre for å løse komplekse oppgaver, er svært viktig, da dette påvirker godt samarbeid og effektivitet på mellommenneskeligplan og som organisasjon (McAllister, 1995). Denne betydningen av tillit beskriver også Mayer, R. C., Davis, J. H., og Schoorman, F. D (1995) som viktig for at man skal kunne effektivt nå både personlige mål og organisasjonsmål. Tillit mellom leder og undergitte blir beskrevet av Forsvarssjefen (2012) som en forutsetning for blant annet å kunne utnytte hverandres kompetanse, skape målrettet initiativ og effektiv desentralisering (s. 8). Samlet sett så er tillit mellom leder og undergitte viktig for å kunne oppnå godt samarbeid og effektivitet i en militær kontekst, både mellom personer og som organisasjon.

Man kan finne samme argumentasjon i militærrettet litteratur om tillit mellom leder og undergitte. Stouffer, Adams, Sartori og Thompson (2008), beskriver tillit som en viktig relasjonell forutsetning mellom medlemmer for å oppnå militær effektivitet i en militær organisasjon. Forskning som har blitt gjort i det kanadiske forsvaret tilsier at tillit til ledere og enheter fremmer blant annet samhold, samarbeidsvilje, samt målrettet oppdragsfokus når undergitte har tiltro til sine ledere (Stouffer et al., 2008, s526 – 527). Denne forskningen er nokså samsvarende med slik Sweeney, Dirks, Sundberg og Lester (2011) oppsummerer betydningen av tillit for å oppnå organisasjonseffektivitet. De skriver at lederens grad av tillit fra sine underordnende vil ha stor påvirkning i forhold til hvor mye innflytelse lederen vil ha til sin enhet for å skape samarbeid og å løse oppdrag i felleskap. I en studie av soldater som tjenestegjorde i Irak ble det tydelig at deres tillit til sin sjef var helt nødvendig for at sjefen skulle ha innflytelse og beslutningsmyndighet i kampsituasjoner (Sweeney et al., 2011). Tillit til sjefen var derfor helt avgjørende for at undergitte ville ta risiko for å utføre ordre under militære operasjoner (Sweeney et al., 2011). Samlet sett, kan man se både i sivil og militær forskning at tillit mellom leder og undergitte fremmer effektivitet og samarbeid for å nå felles mål, både som enkeltpersoner og som organisasjon.

2.1 Definisjoner av tillit

I dette kapittelet vil jeg sette problemstillingen min inn i et teoretisk rammeverk. Jeg vil gjøre dette ved å innledningsvis definere begrepet tillit, sett ut i fra ulike teoretiske perspektiver. Deretter vil jeg forklare i hvilket teoretisk perspektiv jeg vil benytte tillit i denne oppgaven. Videre så vil jeg redegjøre for egenskaper hos en leder som kan skape tillit, sett opp mot dette teoretiske perspektivet. Tilslutt vil jeg beskrive ut fra denne teorien hvordan en troppssjef kan få tillit fra sine undergitte.

Definisjonene om tillit som er valgt ut i denne oppgaven omhandler fenomenet i et mellommenneskelig perspektiv. Tillit har blitt definert i en rekke ulike artikler av forskjellige forskere med flere like fellestrekk, disse definisjonene har til felles at de omhandler en persons bevisste valg om å gjøre seg sårbar ovenfor en annen persons handlinger eller atferd. Definisjonen til Rousseau, Sitkin, Burt, og Camerer (1998) om tillit mellom to mennesker har jeg oversatt til ”en psykologisk tilstand som omfatter at en person aksepterer sårbarhet ovenfor en annen person, med forventning om at den andre personen har positive intensjoner og atferd”(s. 395). En annen definisjon om tillit, skrevet av Mayer et al., (1995) oversetter jeg

til: ”en persons villighet til å være sårbar ovenfor handlingene til en annen person, uten å ha muligheten til å kontrollere disse handlingene” (s. 712). En tredje definisjon om mellommenneskelig tillit definert av McAllister (1995) har jeg oversatt som ”I den grad en person er overbevist og villig til å handle på bakgrunn av en annen persons ord, handlinger og beslutninger”(s. 25). Tillit kjennetegnes derfor ved at en person tar et bevisst valg i å gjøre seg selv sårbar eller avhengig av en annen persons handlinger. Fellestrekkene fra disse definisjonene vil danne det teoretiske bakteppe når det videre i oppgaven er snakk om begrepet tillit.

Det er flere teoretiske perspektiver på hvordan mellommenneskelig tillit oppstår mellom to personer. Rousseau et. al., (1998) nevner blant annet to former for hvordan denne type tillit kan oppstå. Disse formene for tillit omtales som kalkulerbasert tillit og relasjonsbasert tillit. *Kalkulerbasert tillit* er når man tar et rasjonelt valg om å stole på en annen, og kan oppnå en fordel eller vinning ved å gjøre dette (Rousseau et. al., 1998). Slike valg blir basert på troverdig ekstern informasjon om personens kompetanse og intensjoner (Rousseau et. al., 1998). *Relasjonsbasert tillit* oppstår når to personer har hatt interaksjon over lengre tid, hvor de har vært avhengig av gjensidig samarbeid og har hatt positive erfaringer med dette i ettertid (Rousseau et. al., 1998, s399). Den positive erfaringen og personlige informasjonen man får om en annen person, er hva forfatterne beskriver som relasjonell tillit. Denne type tillit vil kunne forsterke seg hvis personene gjentatte ganger utsetter seg for risiko sammen og har hatt suksessfullt utfall i ettertid (Rousseau et. al., 1998, s399). Et annet perspektiv belyst av Mayer et al. (1995), er at tillit oppstår når en person velger å ta risiko i å være sårbar basert på en annen persons handlinger. Disse tre perspektivene beskriver nokså overordnet hvordan tillit kan oppstå. Kort oppsummert så kan kalkulerbasert tillit oppstå når en person velger å ha tillit til en annen basert på ekstern informasjon, mens relasjonsbasert tillit oppstår ved intern informasjon og interne erfaringer rundt en annen person, som samtidig oppleves positivt. Tilslutt kan tillit være når en person velger å ta risiko som gjør seg selv sårbar, basert på en annen persons handling.

2.1 Personlige egenskaper som skaper tillit

Innenfor mellommenneskelig tillit er det tre faktorer som blir fremhevet for at en person fremstår troverdig. Disse faktorene blir beskrevet av Mayer et al., (1995) som *evner*, *omsorg* (”benovolence”) og *integritet*. I den grad en person innehar disse personlige egenskapene påvirker hvor mye tillit en person vil oppnå fra en annen person (Mayer et al., 1995).

Forfatterne skriver at en persons *evner* dreier seg om de ferdighetene, kompetansen og beskaffenheten en person innehar som gjør han eller hun i stand til å påvirke og å løse en oppgave innenfor et spesielt område (s. 717). *Omsorg* omhandler i den grad en person gir inntrykk av å bry seg om en annen person, uten å ha egne egoistiske behov og motiver (s. 718). Tilslutt så omhandler *integritet*, i denne sammenhengen, hvordan en person oppfatter en annen persons prinsipper, hvorvidt en annen person velger å forholde seg til disse prinsippene, samt velger å godta dem (s. 719). Videre så kommer integritet til syne og skaper tillit til en person som viser rettferdighet ovenfor andre og beviser samsvar mellom sine egne prinsipper og handlinger over lengre tid (s. 719). I dette kapittelet kan man oppsummere at mellommenneskelig tillit blir påvirket av en persons evne til å løse oppgaver innenfor et definert område. Personer som gir inntrykk av å ha omsorg for andre, får tillit. Tilslutt så vil integriteten til en person kunne skape tillit hvis vedkommende sine prinsipper aksepteres av andre, og at personen utviser rettferdighet og samsvar mellom ord og handling over tid.

2.3 Personlige egenskaper som skaper tillit til en militær leder

Et naturlig spørsmål videre i denne teoriredegjørelsen vil være hvordan troppssjefer kan oppnå tillit fra spesialister. Erfaringer, samt forskning i militær litteratur om hvordan ledere oppnår tillit fra sine undergitte, er svært samsvarende med teorien som er presentert i de forgående delkapitlene. For det første er mellommenneskelig tillit en forutsetning for at en militær leder skal kunne oppnå tillit. For det andre blir det beskrevet i militær litteratur at lederens kompetanse eller evner, omsorg, karakter og integritet har stor betydning for hvor mye tillit han eller hun kan oppnå.

Stouffer et al., (2008) skriver blant annet at *personlig tillit* er svært relevant i militære organisasjoner mellom ledere og lagsmedlemmer. Personlig tillit kan oppstå når det knyttes tilstrekkelig erfaringer og kjennskap til en annen persons atferd, motiver og verdier i ulike situasjoner, og på bakgrunn av dette tar valget om å ha tillit til lederen i situasjoner som innebærer risiko (Stouffer et al., 2008, s529). I tillegg sier også Sweeney et al., (2011) at personlig tillit mellom to mennesker oppstår over tid, når de er gjensidig avhengig av hverandre i risikofylte situasjoner og begge innfrir deres forventinger. Videre så benytter de seg av en tillitsmodell som belyser hvordan ledere kan skape tillit fra de som blir ledet. Det er én hovedfaktor i denne modellen som er spesielt relevant i forhold til min problemstilling. Denne faktoren er den *individuelle faktoren* som omhandler lederens kompetanse, karakter og omsorg. Personell som blir ledet baserer sin tillit til lederen på hvordan lederen er som person

(Sweeney et al., 2011, s169). Personell ønsker ledere som er høyt kompetente, har god karakter og integritet, viser omsorg for sitt personell, samt en stabil positive atferd over lengre tid (Sweeney et al., 2011, s169). Forfatterne Stouffer et al., (2008) skriver at kvaliteter som skaper *personlig tillit* er personens grad av kompetanse, integritet, omsorg, samt forutsigbarhet. Ut i fra dette kan man se at *personlig tillit* har en stor betydning for en militær leder, og at lederens kompetanse, integritet og omsorg er faktorer som påvirker graden av personlig tillit.

Kompetanse som skaper tillit til en militær leder omhandler blant annet deres evne til å kunne ta beslutninger i krevende situasjoner, anvende sine ressurser riktig, samt å løse oppdrag uten å utsette sine undergitte for unødige risiko. Kompetanse som tillitsfaktor blir fremstilt av Stouffer et al., (2008) som troen eller oppfattelsen av at lederen har evnen og talent til å løse spesifikke oppgaver på en profesjonell og suksessfull måte. De sier blant annet at ledere kan få tillit gjennom å utvise god dømmekraft og å ta gode beslutninger i risikofylte situasjoner som involverer flere mennesker, og hvor disse ikke blir utsatt for unødige risiko.

Sweeney et al., (2011) presenterer tillit til lederens kompetanse som i den grad undergitte oppfatter han eller hun som kompetent i kritiske situasjoner. Dette mener Sweeney et al., (2011) har stor påvirkning på deres tillit til lederen, da lederens kompetanse kan påvirke utfallet av et oppdrag og de undergittes sikkerhet. Forfatterne skriver at lederens kompetanse omhandler lederens evne til å ta beslutninger, kunnskap om egen enhet og organisasjon, samt evne til å håndtere stress. For at en enhet skal ha tillit til lederen sin må de tro på at lederen har kunnskap, egenskaper og vilje til å løse oppdrag og å ivareta enhetens nødvendige behov. Videre så skriver Sweeney et al., (2011) at lederens hovedoppgaver er å ta riktige beslutninger som sørger for korrekt og effektiv bruk av ressurser som løser enhetens oppdrag. Enheter er derfor helt avhengig av at lederens ekspertise er tilstrekkelig for å planlegge og å gjennomføre operasjoner, samt at enheten blir utsatt for minst mulig risiko (Sweeney et al., (2011). Denne type kompetanse viser lederen til sine undergitte ved riktig bruk av utstyr, kapasiteter og personell, både internt i egen enhet og i overordnet avdelingsramme (Sweeney et al., (2011). Lederens evne til å forutse oppdukkende situasjoner og evne til å ta raske, gode beslutninger i situasjonsendringer er også kompetanseegenskaper som Sweeney et al., (2011) fremstiller som tillitsstyrkende hos undergitte. Videre så er lederens evne til å håndtere stress, prosessere ny informasjon, og å kommunisere tydelig ordrer på en kontrollert og troverdig måte i farlige situasjoner også kompetanseegenskaper som kan skape tillit til undergitte (Sweeney et al.,

2011, s169). I dette avsnittet om kompetanse har det blitt belyst at lederens evne til å ta beslutninger, planlegge og gjennomføre operasjoner med riktig bruk av ressurser, vise helhetsoversikt og tilslutt ikke utsetter sitt personell for unødig risiko, er egenskaper som fremmer tillit hos lederen.

Lederens *karakter og integritet* er også en personlig faktor som har flere likhetstrekk i militær litteratur i forhold til hvordan dette påvirker tilliten fra undergitte. Dette omhandler at lederen viser samsvar mellom ord og handling, og viser rettferdighet i forhold til de kravene han eller hun stiller til seg selv og andre. Sweeney et al., (2011) skriver at tilliten som skapes gjennom lederens karakter, omhandler blant annet lederens integritet, fysiske og moralske mot, ansvarsfølelse og lojalitet. Lederens integritet er viktig for å oppnå tillit, da dette kan gi undergitte en følelse av trygghet på at lederen vil handle i tråd med egne, avdelingens, og organisasjonens verdier og prinsipper, uansett type situasjon (Sweeney et al., 2011). Videre så blir det beskrevet at ledere som er ærlige og holder ord, vil oppnå større grad av tillit fra sine undergitte. Med ærlighet så menes det at lederen for eksempel forteller hvor mye risiko et oppdrag innebærer, forklarer oppdragets hensikt, og at informasjonen om oppdraget er kommunisert riktig (Sweeney et al., 2011). Lederens *integritet* blir også beskrevet som en viktig faktor for å oppnå tillit av Stouffer et al., (2008). De beskriver at integritet omhandler at lederen har samsvar mellom egne ord og handling, utviser rettferdighet, inkluderer undergitte i beslutningstaking, samt er åpen og ærlig i sin kommunikasjon. Disse faktorene kan påvirke hvor mye tillit en leder får fra sine undergitte basert på lederens integritet.

Psykisk og moralsk mot er også karakteregenskaper hos lederens integritet som påvirker hvilken grad av tillit undergitte har til sin leder i krevende situasjoner (Sweeney et al., 2011, s170). Psykisk mot i denne sammenhengen menes i den grad lederen utsetter seg for samme risiko og fare som sine undergitte, og løser sine oppgaver med en selvsikker og heltemodig fremtoning uansett hvor farlig situasjonen er (Sweeney et al., 2011). Videre så beskrives moralsk mot som en personlig egenskap når man gjør riktige handlinger uavhengig av egne personlige konsekvenser. Dette er en viktig karakteregenskap å utvise hos lederen da den kan gi undergitte en opplevelse av at lederen er lojal og alltid ønsker enhetens eget beste (Sweeney et al., 2011). Man kan oppsummere med at lederen kan oppnå tillit fra sine undergitte gjennom sin integritet og karakter ved å vise samsvar mellom ord og handling, å være rettferdig, og å gjenspeile avdelingens og egne verdier i sin væremåte.

Den siste faktoren som påvirker lederens personlige tillit fra undergitte blir beskrevet i militær litteratur som *omsorg*. Denne faktoren omhandler i hvilken grad lederen viser medmenneskelighet, interesse i de han leder, samt ønsker å utvikle den enkelte til det bedre. Undergitte som føler at lederen bryr seg om sitt personell skaper tillit (Sweeney et al., 2011). Dette kan komme til syne hos ledere som ser den enkelte, og tar seg tid til å bli godt kjent med sine undergitte, og viser forståelse for deres sosiale behov og ønsker (Sweeney et al., 2011). Videre så kan undergitte oppleve omsorg hos lederen når han eller hun tilstreber, i planlegging og gjennomføring av operasjoner, å ikke utsette personellet for unødige risiko, samt at deres individuelle behov for trygghet ivaretas (Sweeney et al., 2011). Undergitte får også mer tillit til ledere som tar ansvar for deres interesser og behov, selv når det går på lederens egne bekostning (Sweeney et al., 2011). Forfatterne presiserer at lederens evne til å vise omsorg ovenfor sine undergitte, er avgjørende for å skape gjensidig tillit og et velfungerende samarbeid (2011). Stouffer et al., (2008) skriver at ledere som viser omsorg ved å vise genuin interesse for sine undergittes behov og interesser får tillit. Kort oppsummert så kan omsorg skape tillit hos lederen når han eller hun viser interesse i den enkelte, tilstreber å ivareta deres sikkerhet og personlig behov, og tar ansvar for deres behov selv om det kan gå på bekostning av lederens egne interesser.

2.4 Kompetanse og Krigsskolens kompetansemodell

Dette delkapittelet vil redegjøre for kompetanse og hvilken kompetanse troppssjefer tilegner seg gjennom militær akademiske utdanning på Krigsskolen. Linda Lai (2013) definerer kompetanse slik: ”kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”(s. 46). Denne definisjonen retter Lai (2013) mot kompetanse på individnivå, og anses derfor som passende i dette studiet (s.46).

Den totale kompetansen en person besitter kan benevnes som realkompetanse (Lai, 2013, s 54). Denne består i følge Lai av to deler, erfaring og utdanning. Erfaring som blir tilegnet og utviklet gjennom arbeidslivet blir betegnet som *uformell* kompetanse (Lai, 2013, s 54).

Formell kompetanse er derimot dokumentert utdanning som er tilegnet gjennom godkjente utdanningsinstitusjoner (Lai, 2013, s 54). Det vil være relevant å belyse det sistnevnte perspektivet på kompetanse, da den vil kunne være ulik mellom løytnanter og spesialister. Dette er interessant med tanke på at unge løytnanter i større grad vil ha overveiende formell kompetanse, mens spesialistene har sin hovedvekt i uformell kompetanse.

Offiserskompetanse blir beskrevet som ”den enkeltes evne og vilje til å lede seg selv, andre, arbeidet og avdelingen i en militærkontekst” (Krigsskolen, 2015, pkt2.3.2, s9). Denne kompetansen favner over offiserens totale kapasitet til å løse militære oppdrag (Krigsskolen, 2015, pkt2.3., s8). Lai (2013) sin definisjon av kompetanse og Krigsskolen (2015) sin beskrivelse av offiserskompetanse har likhetstrekk ved at de omhandler egenskaper en person innehar for å løse oppgaver i en spesiell kontekst. Krigsskolen (2015) deler offiserskompetanse inn i tre grunnkomponenter for å beskrive hva offiserskompetanse inneholder. Disse grunnkomponentene er *selvkompetanse*, *sosial kompetanse* og *fagkompetanse*. Oppgaven vil nå kort redegjøre for hvilke kompetanse disse grunnkomponentene innebærer.

2.5 Selvkompetanse

Offiserens selvkompetanse dreier seg om den enkeltes selvinnsikt og selvbevissthet vedrørende egne ferdigheter, personlighet og karaktertrekk (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Selvkompetanse omhandler også om hvordan offiseren kjenner sine egne tanker, følelser og handlinger, og hvordan dette påvirker en selv og sine medarbeidere (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Videre så omfatter denne kompetansen lederens innsikt i hvordan andre påvirker en selv, og hvordan offiseren gjennom selvledelse håndterer egne følelser, tanker og handlinger hensiktsmessig (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Tilslutt så innebærer selvkompetanse hvordan offiseren klarer å motivere seg selv for å utvikle sin kompetanse og andre behov (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10).

2.6 Sosial kompetanse

Sosial kompetanse omfatter offiserens relasjon til sine side-, over- og underordnede i oppdragsløsning (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Dette dreier seg om offiserens forståelse om hvordan andre individer tenker, føler og handler, og hvordan dette påvirker relasjoner mellom andre i ulike situasjoner og ved beslutningstagning (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Videre så handler sosial kompetanse om hvordan offiseren kan motivere andre til å utføre oppgaver, utvikle kompetanse, samt å ivareta den enkeltes behov (s. 10). Denne kompetansen dreier seg også om hvordan offiseren klarer å skape gruppeeffektivitet, forstår sosiale situasjoner, og kommunisere godt for å skape tillit og tiltro i ulike miljøer og omstendigheter for å kunne lede andre (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10)

2.7 Fagkompetanse

Fagkompetanse dreier seg om offiserens spesielle og fagdisiplinære kompetanse som er relevant for den avdelingen han eller hun leder, og er en forutsetning for at lederen skal kunne lede arbeid og å løse oppdrag (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s9). Dette innebærer fagområder innenfor egen avdeling som omhandler blant annet taktikk, militærteknologi, metode og ledelse (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Offiserens fagkompetanse innenfor sitt fagdisiplinære område vil stille krav til han eller hennes evne til å håndtere komplekse oppgaver, på riktig tidspunkt og med det som er nødvendig av ressurser (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10).

3. Metode

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Min oppgave vil benytte seg av samfunnsvitenskapelig metode, som omhandler å innhente informasjon fra den sosiale virkeligheten og deretter tolke og analysere den metodisk (Johannesen, A., Tufte P.A., og Christoffersen L., 2010, s29). Denne metoden er mest hensiktsmessig da dette studiet har som mål å forstå hvilke kompetansekompontent hos troppssjefen som skaper mest tillit ovenfor erfarne spesialister. På bakgrunn av at tema for denne oppgaven har lite empirisk grunnlag i norskmilitær sammenheng, vil oppgaven ha en kvalitativ metodetilnærming for å hente inn data til analysering og tolkning. Denne metodetilnærmingen er mest hensiktsmessig da kvalitativ metode kan benyttes i undersøkelser som er lite kjent eller forsket lite på (Johannesen et. al., 2010, s32).

3.2 Forskningsdesign

For å svare på problemstillingen i denne oppgaven så fordrer det at jeg samler inn data fra befall som har erfaring over lengre tid på troppsnivå. For å gjøre dette har jeg valgt å gjennomføre kvalitative én til én dybdeintervju, med kriteriebasert utvelgelse som utvalgsmetode. Dette ser jeg som nødvending, da jeg ønsker å intervju konkrete individer som oppfyller spesielle kriterier hos spesialister på troppsnivå i ordning for militært tilsatte (Johannesen et. al., 2010, s109). Data fra disse intervjuene har til hensikt å få en dypere forståelse for hvilken kompetansekompontent som skaper mest tillit hos troppssjefer. Funn fra disse intervjuene vil bli sammenliknet opp mot det teoretiske rammeverket for denne oppgaven.

Intervjuene vil være semistrukturert med overordnet intervjuguide og en liste av ulike generelle spørsmål, som har til hensikt å få data som kan svare på oppgavens problemstilling (Johannesen et. al., 2010,s 139). Denne strukturen gir meg muligheten til å variere oppfølgingsspørsmål avhengig av hva og hvordan den enkelte informant svarer på spørsmålene (Johannesen et. al., 2010,s 137). Spørsmålene i intervjuet vil innledningsvis være åpne for å best mulig kunne fange informantenes initiale tanker om troppssjefens kompetanse. Deretter vil spørsmålene i større grad bli rettet mot ulike sider av kompetansen til en troppssjef, slik at data fra intervjuet blir samlet inn i en kategoribasert inndeling som omhandler sosial-, selv- og fagkompetanse (Johannesen et. al., 2010,s 167).

Data fra intervjuene må analyseres og tolkes for å finne sammenhenger i datamaterialet som kan generaliseres og svare på oppgavens problemstilling (Johannesen et. al., 2010,s 164). Dette vil jeg gjøre med en fortolkende tilnærming av dataen fra intervjuene, hvor funn av data fra intervjuene blir satt opp mot teori redegjort for i denne oppgaven (Johannesen et. al., 2010,s 164). Sammenlikning av funn som kan generaliseres fra intervjuene og det teoretiske rammeverket vil kunne gi forutsetning for å nå formålet med problemstillingen; å forstå hvilken kompetanse hos troppssjefen som er mest tillitsskapende hos erfarne spesialister. For å strukturere tolkning av data, og drøfting av hvilken kompetanse som skaper mest tillit, vil kompetanse bli delt inn i selvkompetanse, sosialkompetanse og fagkompetanse.

3.3 Begrunnelse av metode

Oppgaven vil benytte seg av kvalitativ metodetilnærming. Denne metoden har blitt valgt da oppgavens tema vil gå i dybden på fenomenet tillit og hvilken kompetanse til troppssjefen som skaper dette hos spesialister. For å få svar på dette vil derfor innhentet data gjennom kvalitative intervju være kjernegrunnlaget i oppgaven. Studiet har valgt å hente inn data gjennom intervju, da denne kvalitative metodetilnærmingen kan gi funn ved spesielle kjennetegn og nyanser vedrørende oppgavens problemstilling (Johannesen et. al., 2010,s32). En svakhet med kvalitativ metodetilnærming er at mine funn begrenses til det antallet informanter som intervjues. Dette betyr at oppgaven ikke kan gi noen svar utover min egen tolkning av den dataen som blir innhentet. Dataene i oppgaven vil heller ikke kunne representere hva en større populasjon av spesialister mener om fenomenet, til tross for at fenomenet tillit er svært komplekst, og blir brukt i mange ulike sammenhenger som et begrep (George R. Goethals & Georgia J. Sorenson & James MacGregor Burns, 2004, s,4). Sett i lys av dette vil innhenting av data gjennom kvalitative intervju gi meg en større forståelse i

forhold til hva hver informant legger i begrepet tillit og i hvilken kontekst han eller hun forklarer dette opp mot spørsmålene i intervjuguiden. Denne forståelsen ville vært svært utfordrende å tilegne seg hvis oppgaven velger en kvantitativ metodetilnærming. Med kvalitative intervju vil det være mulig å få frem kompleksiteten og nyanser ved problemstillingen, som kan gi god data til oppgaven (Johannesen et. al., 2010,s137).

3.4 Utvalgsstrategi

Dette studiet vil samle inn data fra erfarent befall som oppfyller spesifikke kriterier. Studiet har derfor benyttet seg av *kriteriebasert utvelgelse* som utgangspunkt (Johannesen et. al., 2010,s109). Kriteriene for utvalg av informanter er at det må være befall som tjenestegjør i Telemark Bataljonen og som har tjenestegjort mer en fire år på troppsnivå. Informantene ble plukket ut via dialog med bataljonens personelloffiser og avdelingssjefer til respektive underavdelinger.

Telemark Bataljonen ble valgt som avdeling da dette er en bataljon som er på stående beredskap, og har hatt flere deployeringer med militære operasjoner i utlandet. Videre så er dette den konvensjonelle avdelingen i Hæren som har lengst erfaring med å være helprofesjonalisert. På bakgrunn av dette er Telemark Bataljonen, etter min mening, den konvensjonelle avdelingen per dags dato som er mest sammenliknbar med hvordan ordning for militære tilsatte kan se ut i fremtiden.

Utvalg av informanter som nevnt tidligere er befall med mer en 4 års tjeneste på troppsnivå, da dette er individer som har militær lederutdanning og opparbeidet erfaring som troppsbefall i ulike stillinger på dette nivået. Videre så er befall på troppsnivå ofte i direkte samhandling med sin troppssjef, både i felt, garnison og på skarpe operasjoner, noe som kan medføre at de opplever ulike sider ved forskjellige troppssjefer og deres kompetanse. I tillegg så er troppssjefen befalets nærmeste sjef, og det er ofte via befalet at ulik informasjon til soldater og troppssjef blir formidlet. Alt sett under ett så kan denne utvalgsstrategien av informanter i stor grad gi ”riktig” data som svarer på oppgavens problemstilling.

3.5 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Innledningsvis ble data innhentet fra artikler, dokumenter og litteratur som omhandler tillit og kompetanse. Dette hadde til hensikt å danne forståelse for temaet og gi et teoretisk rammeverk for oppgaven. Deretter ble teorikapittelet innledningsvis utformet med en

normativ tilnærming basert på primærkilder fra vitenskapelig teori som omhandler tillit. Deretter ble denne teorien kontekstualisert med sekundærkilder fra militær litteratur innenfor samme tema for å gjøre den relevant opp mot problemstillingen. Deretter utformet jeg utvalgsstrategien og intervjuguide for å hente inn data fra informanter. Totalt fikk jeg tre intervjuobjekter via bataljonsledelsen, samt en informant jeg selv tok forbindelse med fra tidligere bekjentskap som for øvrig også er fra samme bataljon.

Intervjuguiden ble utformet etter Johannesen et. al., sin mal for semistrukturert intervju (2010, s141). Spørsmålene som ble stilt fra intervjuguiden var både *beskrivende* og *fortolkende* spørsmål (Johannesen et. al., 2010,s136). Beskrivende spørsmål hadde til hensikt å hente inn data vedrørende hvordan en troppssjef i praksis viser tillit gjennom kompetanse. Fortolkende spørsmål hadde til hensikt å hente inn data om hvilken kompetanse hos troppssjefen som informantene opplever som mest tillitsfull. Data fra intervjuene ble *indeksert* for å indentifisere og gjenkjenne fellestrekk om hva som skaper tillit til troppssjefen uttalt av informantene (Johannesen et. al., 2010,s166). Deretter ble disse fellestrekkene *kategorisert* inn i hvilken kompetanse denne dataen representerte (Johannesen et. al., 2010,s166). Behandling av dataen i intervjuene ble gjort som *fortolkende lesing*, med den hensikt å trekke data ut fra informantenes erfaringer om hva de opplever som tillitsfull kompetanse hos troppssjefer (Johannesen et. al., 2010,s166).

Alle intervjuene ble spilt inn på diktafon, samt at det ble tatt notater underveis. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt for å øke troverdigheten til datainnsamlingen, da dette blant annet gir muligheten til å lese informantenes ansiktsuttrykk, tonefall og kroppsspråk.

3.6 Validitet og reliabilitet

Informantene fra Telemark Bataljonen gir data som representer en helprofesjonalisert avdeling med lengre erfaring i en slik type organisasjon. Deres erfaring om tillit knyttet til troppssjefens kompetanse vil derfor kunne være den type data som er mest valid for å representere den nye virkeligheten i ordning for militære tilsatte (Johannesen et. al., 2010, s69). Denne dataen vil kunne være mest valid, da informantene har hatt tilnærmet like ansettelsesforhold som i ordning for militære tilsatte. Disse informantene har derfor erfart hvordan det er å ha nye troppssjefer uteksaminert fra Krigsskolen, hvor disse har mindre erfaring en befalet i sin type avdeling. På bakgrunn av dette vil derfor informantene kunne

representere spesialistene sin tillit til troppssjefens kompetanse, slik spesialist og offiser rollene blir beskrevet i implementerings- og milepælsplan (2015).

På den andre siden har ikke informantene fra Telemark Bataljonen erfart hvordan den nye befalsordningen faktisk fungerer, og de bærer ikke tiltenkte sersjantgrader per dags dato som gir dem en ny rolle i spesialistkorps kategorien. Med dette kan man argumentere for at informantene ikke gir valid data i forhold å ha erfart den formelle organisasjonsstrukturen slik ordning for militært tilsatte er tiltenkt. For å hente inn data som er enda mer valid i forhold til den nye organisasjonsstrukturen i det norske Forvaret, kunne jeg intervjuet personell fra Forsvarets spesialkommando. Denne avdelingen har over lengre tid operert med et spesialistkorps hvor blant annet troppssersjanter fyller en viktig rolle i troppene. Likevel så falt dette bort som et alternativ av to grunner. Den første grunnen er at Forsvarets spesialkommando verken er en konvensjonell styrke eller tilhører Hæren, og har derfor et annet operasjonskonsept hvor det stilles andre krav til operatører og troppssjefer kontra konvensjonelle styrker. For det andre så gjennomfører troppssjefer i Forsvarets spesialkommando et annet utdanningsløp og tilegner seg en annen type kompetanse enn troppssjefer som tjenestegjør i konvensjonelle styrker. Ut i fra disse vurderingene anser jeg derfor data innhentet fra informanter i Telemark Bataljonen som mer valid i forhold til tillit til troppssjefens kompetanse og beskrivelsen av den nye organisasjonsstrukturen i implementerings- og milepælsplan (2015).

Data innhentet fra informantene vil være den enkeltes subjektive beskrivelse og mening vedrørende oppgavens tema, noe som vil kunne påvirke dataens reliabilitet. Dette er tatt hensyn til ved å gi alle informantene samme informasjon i forkant av intervjuet, samt at hovedspørsmålene i intervjuet ble stilt i lik rekkefølge. Videre så kan dataens reliabilitet være preget av min deltakelse i intervjuet, da semistrukturerte intervju gir mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. Disse spørsmålene er et resultat av hvordan jeg forstår informantens svar og min forståelse av oppgavens tema, noe som kan påvirke dataen. For å unngå dette ble det tilstrebet å stille åpne nøytrale oppfølgingsspørsmål slik at informantene kunne utdype sine svar med egen forståelse.

Det ble også avklart at om informantene omtalte en troppssjef i fortid eller nåtid så ville ikke dette komme frem i oppgaven. Samtidig ble det også presisert at informantene vil bli holdt

anonyme i oppgaven slik at de ikke skulle holde tilbake verdifull data som kan være av stor betydning for oppgaven.

Det må også nevnes at jeg har bekjentskap til én av de fire informantene, noe som kan ha påvirket dynamikken mellom informant og intervjuer. Tiltak for å unngå denne dynamikken var å gjøre en tydelig forventningsavklaring til informanten om at spørsmålene ikke skulle besvares ved å trekke inn felles tidligere erfaringer eller diskusjoner.

Til slutt så skal det nevnes at data er kun innhentet fra fire informanter og dette begrenser dataens validitet til oppgaven. Utvalget av informanter er kun fra en bataljon i Hæren, og deres synspunkter vedrørende tema ikke kan generaliseres utover dette. På grunn av oppgavens tidsbegrensning og omfang ble det ikke mulig å intervju flere informanter fra samme avdeling sågar andre avdelinger i Hæren.

3.7 Kildevalg og -kritikk

Teoretiske primærkilder til denne oppgaven er hentet fra forskningsartikler som omhandler mellommenneskelig tillit hovedsakelig i sivile organisasjoner. Disse kildene kan derfor kritiseres for å ikke være fullstendig relevante for oppgavens tema, da de ikke dreier seg om tillit i en militær organisasjon. For å kontekstualisere fenomenet mellommenneskelig tillitt i en *militær* organisasjon, har jeg benyttet militær litteratur som sekundærkilder for å gjøre teorien relevant i forhold til oppgavens problemstilling.

4. Analyse av data og drøfting

I dette kapittelet vil data som er innhentet fra intervjuene bli analysert og drøftet opp mot oppgavens teoretiske bakteppe. For å strukturere dette, vil data som har gjennomgående fellestrekk fra alle informantene bli kategorisert. Dataene innhentet fra intervjuene kan kategoriseres inn i spesialistens tillit til troppssjefens *selvkompetanse*, *sosial kompetanse* og *faglig kompetanse*. Analysen vil tolke informantenes utsagn og refleksjoner vedrørende disse kategoriene, for så å drøfte funn i analysen opp mot teori for å kunne svare på oppgavens problemstilling.

4.1 Spesialistens tillit til troppssjefens selvkompetanse

Intervjuene ga data som hadde flere likhetstrekk i form av troppssjefens motivasjon og holdninger. Denne dataen vil bli analysert og drøftet opp mot tillit og hvordan dette berører troppssjefens selvkompetanse.

4.1.1 Troppssjefens egen motivasjon

Samtlige av informantene beskriver troppssjefens egen motivasjon til å utvikle seg selv, både personlig og faglig for å nå gode resultater, som en viktig egenskap for å oppnå tillit. Dette beskriver de ved troppssjefer som tørr å søke nye utfordringer og er villige til å ta læring av sine gode og dårlige erfaringer. Videre så vektlegger informantene at troppssjefenes atferd og tilnærming med tanke på disse utfordringene gjenspeiler deres motivasjon. Denne type atferd blir beskrevet som når troppssjefer er selvsikre og aktivt søker tilbakemeldinger for å utvikle seg selv, reflekterer over tilbakemeldingene samt tar disse innover seg på en profesjonell måte. Dette beskriver informantene som at troppssjefene er åpne og ærlige om sine svake og sterke sider, viser motivasjon for å utvikle sine potensialer og ivaretar sine gode egenskaper. En av informantene beskrev at en troppssjef som ikke utviser denne type motivasjon vil falle gjennom hos sine undergitte. En annen informant fortalte at troppssjefer får tillit når de tørr å feile for å lære og viser motivasjon for å ta tak i nye erfaringer og utvikle seg selv. Samtidig vektla enkelte av informantene at de forventet progresjon og måloppnåelse i troppssjefens utførelse av oppdrag. Dette gjenspeilte løytnantens ferdigheter og evner rent fagspesifikt, hvor det var gjennom slike resultater de blant annet kunne se troppssjefens evne til motivasjon og utvikling.

Disse refleksjonene fra informantene tolker jeg som at de får tillit til troppssjefer som utviser god selvkompetanse. For det første så gjenspeiler disse refleksjonene hvordan de opplever troppssjefens kjennskap og selvbevissthet til egne ferdigheter og personlighet, og hvordan han eller hennes væremåte velger å håndtere disse (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Videre så kan dette tyde på at troppssjefens egen bevissthet om hvordan sin væremåte påvirker andre er noe informantene vektlegger som en viktig egenskap (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). For det andre så samsvarer disse funnene med hvordan løytnanten evner å motivere seg selv for å utvikle sin kompetanse, gjennom å søke tilbakemeldinger og innspill for å bli en bedre troppssjef. Sett i lys av personlige egenskaper som skaper tillit, kan man tolke at disse refleksjonene berører Rousseau et al., (1998) sin beskrivelse av relasjonsbasert tillit, da

informantene får en positiv opplevelse av å samarbeide med troppssjefens utvikling over tid. Videre så samsvarer dette også med Mayer et al., (1995) sin beskrivelse av lederens integritet. Dette fordi informantene får tillit til troppssjefer som prinsipielt ønsker å oppnå gode resultater, viser samsvar mellom ord og handling for å utvikle seg selv, og viser denne type atferd over lengre tid.

På en annen side kan dataen tyde på at informantenes forventning til troppssjefens faglige kompetanse også spiller inn som en viktig faktor for at informantene skal få tillit til løytnantens motivasjon. Man kan argumentere for dette da det er troppssjefens progresjon i praktisk anvendelse av fagspesifikk kompetanse med god måloppnåelse over tid (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10), som blant annet påvirker informantenes tillit til troppssjefens motivasjon. Troppssjefer som viser gode resultater gjennom sin fagkompetanse kan derfor gjenspeile deres motivasjon, ansvarsfølelse, og lojalitet til å lære av sine erfaringer og å fremstå som et godt eksempel for å ta tak i disse (Sweeney et al., 2011). Dette kan tyde på at informantene får tillit til troppssjefer som har et bevisst forhold til sin kompetanse, væremåte og holdninger, samt hvordan denne atferden påvirker han eller hennes undergitte.

Kort oppsummert så kan disse funnene tyde på at informantene får tillit til troppssjefer som utviser stor grad av selvkompetanse gjennom å vise selvinnsikt på egne begrensninger og kapasiteter. I forlengelsen av dette oppstår tillit til troppssjefer som viser motivasjon for å utvikle seg selv ut fra disse forutsetningene, gjør dette på en profesjonell måte og som et godt eksempel for sine undergitte. Likevel så fordrer dette at denne motivasjonen gjenspeiles i troppssjefens faglige kompetanse og at denne kompetansen øker kvaliteten på løytnantens måloppnåelse.

4.1.2 Troppssjefens holdninger

I intervjuene ble også troppssjefens holdninger og tilnærming til egen tropp vektlagt som viktige personlige egenskaper for at informantene skulle ha tillit til troppssjefen. De beskrev dette ved at troppssjefen bør fremstå som et godt eksempel for sin egen enhet. Dette kunne være alt fra å være tidsnok på jobb om morgenen, til det å alltid være korrekt militært antrukket slik det er bestemt i uniformsreglement. Andre eksempler som ble nevnt var å stå inne for egne prinsipper, blant annet hvis en troppssjef sier at man skal ”trene rett”, så må dette samsvare i troppssjefens handlinger og utførelse med egen tropp. Å trene rett ble beskrevet som når troppssjefen viser handlekraft og iverksetter oppgaver utover det som er

forventet. En av informantene beskrev disse type holdningene hos troppssjefer som å være fremst blant likemenn. Med dette så mente informanten at han får tillit til troppssjefer som holder det de lover og som deltar på ulike aktivitetene i troppen som et godt forbilde. Dette kunne være alt fra å være med på gjennomgang av råk til å vise lederglede uansett situasjon til å vise vilje til å ta beslutninger. Samtlige informanter hadde fellesnevneren at de får tillit til troppssjefer som har en profesjonell tilnærming til arbeidsoppgaver uansett om de er kjedelige eller spennende. To av informantene anså troppssjefens holdning og fremferd som den viktigste tillitsfaktoren, da de mente dette ville kunne gjenspeile troppssjefens profesjonelle tilnærming til andre, oppdragsløsning og egenutvikling. Det var også gjennomgående hos informantene at de fikk tillit til troppssjefer som sto til ansvar for sine beslutninger uavhengig av utfall eller om ansvar har blitt delegert ned til lavere nivå.

Slik jeg tolker informantenes beskrivelse av holdninger, kan man se dette i sammenheng med troppssjefens selvkompetanse. Krigsskolen (2015) beskriver denne kompetansen som når offiserer er bevisst på sine egne handlinger og tanker, og hvordan dette påvirker de han eller hun leder. Man kan derfor argumentere for at en troppssjef som konsekvent tilstreber å være et godt forbilde for sine undergitte ved å være bevisst på hvordan han eller hun fremstår som sjef, vil kunne påvirke deres grad av tillit. På bakgrunn av hvordan informantene beskriver sin forventning til troppssjefers holdninger, kan man også se dette i sammenheng med hvordan McAllister (1995) definerer mellommenneskelig tillit. Hans definisjon omhandler hvorvidt en person er overbevist til å handle på bakgrunn av en annens persons ord, handlinger eller beslutninger. Personlige egenskaper som kan fremme denne type tillit er blant annet troppssjefens grad av integritet.

Mayer et al., (1995) sin beskrivelse om integritet samsvarer med informantene sine refleksjoner, da informantene får tillit til troppssjefer med prinsipper som uttrykker gode holdninger og kan gagne troppen, med det forbeholdet om at han eller hun viser samsvar mellom disse prinsippene og handling over lengre tid. Mayer et al., (1995) sin beskrivelse samsvarer også med at informantene får tillit til troppssjefer som viser rettferdighet i prinsippene han eller hun selv står inne for, og ikke tillater seg selv i å ta egne bekvemmeligheter i forhold til disse prinsippene. Informantenes forventinger til troppssjefens fremferd og holdninger er også gjenkjennbart i hvordan Sweeney et al., (2011) beskriver lederens integritet. De skriver at undergitte får tillit til ledere som handler i tråd med egne, avdelingen og organisasjonens prinsipper uansett situasjon. Videre så kan man tolke denne

dataen til at informantene får tillit til troppssjefer som utviser moralsk mot, da dette i følge Sweeney et al., (2011) omhandler å gjøre riktige handlinger uavhengig av personlige konsekvenser. Denne type atferd hos troppssjefen beskriver informantene som at troppssjefen holder sine ord, og står til ansvar som sjef for troppen.

Imidlertid, så tilsier Mayer et al., (1995) sin beskrivelse om tillit til en persons integritet at dette omhandler hvordan en annen person velger å forholde seg til en persons prinsipper, samt velger å godta dem. På bakgrunn av dette så er det ikke nødvendigvis troppssjefens personlige holdninger og hvordan disse kommer til uttrykk i seg selv som er viktig for informantene, men hvordan de velger å forholde seg til troppssjefens prinsipper og godtar disse. Slik jeg tolker dataen fra intervjuene, så vil informantene i større grad ha tillit til troppssjefens integritet hvis han eller hennes prinsipper samsvarer med informantenes egne prinsipper. Man kan argumentere for dette siden informantenes beskrivelse av gode holdninger er hva de personlig mener er tillitsskapende egenskaper.

Man kan kort oppsummere med at troppssjefens holdninger, samt han eller hennes selvbevissthet i forhold til disse holdningene påvirker informantenes tillit. Dette kan tyde på at en troppssjef med god selvkompetanse, og som evner å fremstå med integritet gjennom denne kompetansen oppnår tillit hos sine undergitte. Likevel så kan dataen tyde på at informantenes tillit til troppssjefens integritet muligens er påvirket av om informantene selv velger å akseptere og godtar troppssjefens prinsipper.

4.2 Spesialistens tillit til troppssjefens sosialkompetanse

Ved intervjuene kom det frem data som omhandlet troppssjefens sosiale egenskaper med tanke på å forstå troppens miljø, samt hvordan å motivere sine undergitte. Denne dataen vil bli analysert og drøftet opp mot troppssjefens sosiale kompetanse, og hvordan denne kompetansen er tillitsfull hos troppssjefen.

4.2.1 Troppssjefens sosiale miljøforståelse

I intervjuene kom det frem samsvarende data om at informantene får tillit til troppssjefer som evner å forstå og å håndtere det sosiale miljøet i troppen. Hovedtrekkene i disse funnene er at informantene vektlegger hvordan troppssjefen forstår hva som er sosialt akseptert praksis, vedrørende blant annet utførelse av rutiner, prosedyrer og oppgaver. Måten troppssjefen velger å tilnærme seg denne praksisen, er noe de mener kan påvirke troppssjefens tillit. De får

tillit til en tilnærming hvor troppssjefer viser ydmykhet og forståelse for informantenes preferanser vedrørende rutiner og bestemmelser, men allikevel er klar og tydelig på sine egne føringer og beslutninger i forhold til dette. Og i så måte ivaretar informantenes interesser og erfaringer sammen med sine egne bestemmelser, samt kommuniserer dette klart og konsist på en inkluderende og troverdig måte som er enkel å forholde seg til. Dette blir eksemplifisert av en informant som når troppssjefer kartlegger troppens praksis og prinsipper, samt viser forståelse for dette, før han eller hun eventuelt endrer eller tilfører egne bestemmelser. En annen informant beskriver dette som når troppssjefer lytter til råd og erfaringer som eksisterer i troppen, samt tilfører nytenkning og utfordrer etablerte sannheter, men allikevel respekterer erfaringene i enheten han eller hun skal lede.

En annen observasjon som berører samme type data, men med et annet perspektiv, er løytnantens evne til å forstå det sosiale miljøet, dynamikken og hvordan mannskap jobber på lavere nivå i troppen. Dette beskriver en informant som at troppssjefen bør kjenne til tankegang og problemstillinger hos personell på lavere nivå, gjennom egen erfaring i tilsvarende avdeling på samme nivå. To av informantene sa at troppssjefer bør ha vært spesialist på lavere nivå tidligere, og med dette ha kjennskap og tidligere erfaring med hvordan blant annet prosedyrer, stridsteknikk, samarbeid og interaksjon foregår på lavere nivå, og at dette har stor betydning for tillit.

Slik jeg tolker funnene vedrørende troppssjefens tilnærming til troppen, så omhandler dette løytnantens sosiale kompetanse. Man kan argumentere for dette, da denne kompetansen omfatter troppssjefens forståelse om hvordan andre individer tenker, føler og handler i relasjon til hverandre, samt forståelse for hvordan han eller hennes egne beslutninger kan påvirke troppens miljø og relasjoner (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Videre kan disse funnene tyde på at informantene får tillit til troppssjefer som forstår og håndterer ulike sosiale situasjoner på en god måte. Dette ved å ivareta deres behov på bakgrunn av disse situasjonene, hvor da troppssjefen kommuniserer klart og tydelig hvordan han eller hun ønsker å ivareta deres behov, og gjør dette på en troverdig og tillitsfull måte (krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Innenfor mellommenneskelig tillit kan dette gjenspeile lederens evne til å vise omsorg for sine undergitte, da denne egenskapen omhandler i den grad en person gir inntrykk av å bry seg om en annen person, uten å selv ha egoistiske behov eller motiver (Mayer et al., 1995). Dette kan tyde på at informantene får tillit til troppssjefer som viser interesse for deres behov og at de velger å ivareta disse for å skape et godt miljø i troppen.

Dette funnet samsvarer også med Sweeney et al., (2011), som mener at undergitte får tillit til ledere som tar ansvar for deres interesser og behov.

På den andre siden kan man også tolke at dataen som omhandler informantenes tillit til troppssjefer med tidligere sosial og faglig erfaring på lavt nivå har større tillitsverdi, enn troppssjefens tilnærming og egenskap til å vise omsorg gjennom sosial kompetanse. Denne dataen gjenspeiler seg i Rousseau et al., (1998) sin beskrivelse av kalkulertbasert tillit. Dette kommer til syne da informantene velger å ha større tillit til troppssjefer som innehar realkompetanse om underenheters sosiale rammer, og hvordan dette påvirker deres prosedyrer, stridsteknikk og samspill på lavere nivå i troppen. Og på bakgrunn av dette opplever informantene å ha større tillit til sine troppssjefer, da denne erfaringen i større grad kan gjøre troppssjefen i stand til å forstå og håndtere de sosiale bevegelsene på lavere nivå. Denne type tillit vil da basere seg på troverdig ekstern informasjon om hva troppssjefen har gjort tidligere, samt hvordan han eller hun har prestert på lavere nivå (Rousseau et al., 1998). Denne dataen kan derfor tyde på at informantene har større grad av tillit til løytnanter som besitter faglig kompetanse på deres nivå, og forstår hvordan denne kompetansen påvirker det sosiale samspillet hos sine underenheter.

Alt sett under ett så tyder denne dataen på at troppssjefens sosiale kompetanse skaper tillit hos informantene, da denne kompetansen kan gjøre troppssjefen i stand til å forstå det sosiale miljøet i troppen både som helhet og ned til individnivå. Likevel så kan disse observasjonene tyde på at troppssjefer med erfaring vedrørende sosial og faglig kompetanse på lavere nivå øker tilliten til troppssjefen i større grad, da dette kan gjøre løytnanten i stand til å håndtere sin enhet i ulike sosiale situasjoner, samt ta egne beslutninger med god bevissthet rundt hvordan dette påvirker det sosiale miljøet troppen.

4.2.2 Troppssjefens egenskap til å motivere sine undergitte

I intervjuene var det fremtredende hos samtlige informanter at de får tillit til troppssjefer som innehar egenskapen til å motivere sine undergitte i egenutvikling. Dette ble beskrevet av informantene som når troppssjefen viser interesse til den enkeltes kunnskaper og ferdigheter, og stiller gode pedagogiske krav som har til hensikt å videreutvikle den enkeltes potensiale. Videre så forklarte informantene at de får tillit til troppssjefer som inkluderer sine undergitte i planlegging av utdanning, trening, øving og oppdrag, gjennom å gi klare intensjoner og retningslinjer som skaper trygt handlingsrom for den enkelte. Ved å bli inkludert i dette,

beskrev flere av informantene at de opplevde tillit fra troppssjefen, samt eierskap og motivasjon til sine tildelte oppgaver. Data fra intervjuene tilsier også at samtlige informanter får tillit til troppssjefer som evner å bruke den enkeltes kunnskaper og ferdigheter som en ressurs, både individuelt og i relasjon til andre, og på denne måten skape effektivitet i troppen. En informant eksemplifiserte denne egenskapen hos en troppssjef som gjorde seg godt kjent med sine undergitte, tok seg god tid til å lære seg den enkeltes svake og sterke sider, for så kommunisere på en motiverende måte hvordan den enkelte kan utvikle seg selv ved å stille realistiske krav. En annen informant opplever å få tillit til troppssjefer som inkluderer undergitte i oppdragsløsning og benytter den enkeltes erfaringer og kunnskaper som en ressurs for å nå felles definerte mål.

Med disse funnene kan man også argumentere for at informantene får tillit til troppssjefens sosiale kompetanse, og at dette er viktig hos troppssjefen for å oppnå tillit. For det første så representerer denne dataen eksempler på hvordan troppssjefen motiverer andre til å utføre oppgaver og å utvikle kompetanse (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). For det andre gjenspeiler denne dataen hvordan informantene opplever at troppssjefen bygger relasjoner til sine undergitte, kartlegge deres styrker og svakheter, og på denne måte evner å skape effektivitet både individuelt og i relasjon til andre for å nå definerte mål (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Videre så kan disse funnene tyde på samsvar med oppgavens definisjon av tillit, da informantene har opplevd gjennom samarbeid å bli utfordret på sine svake sider av en troppssjef, og troppssjefen har lykket over tid med å skape positiv utvikling hos den enkelte. Dette kan samsvare med hvordan Mayer et al., (1995) beskriver at lederens evne til å vise omsorg fremmer tillit hos informantene. Man kan argumentere for dette, da informantene beskriver egenskaper hos troppssjefene som omhandler å ivareta deres behov, og viser evne til å bry seg om den enkelte. Informantene opplever omsorg når de blir inkludert i oppdragsløsning samt føler at troppssjefen ønsker å utvikle deres potensial og spiller på deres erfaring og kompetanse i ulike oppdrag. Disse funnene samsvarer også Sweeney et al., (2011) og Stouffer et al., (2008) sin beskrivelse av omsorg, da de beskriver at lederens evne til å vise omsorg omhandler å vise genuin interesse for den enkelte, samt å ivareta undergittes behov og interesser.

Samlet sett kan denne dataen tyde på at troppssjefens sosiale kompetanse er svært viktig for informantenes tillit. Troppssjefens sosiale kompetanse blir gjenspeilet i dataen som

omhandler å utvikle den enkelte, samt å skape motivasjon hos sine undergitte til å løse oppdrag i fellesskap ved å vise omsorg.

4.3 Spesialistens tillit til troppssjefens faglig kompetanse

I intervjuene kom det frem at data som omhandlet troppssjefens kompetanse til å løse oppdrag med sin fagspesifikke kunnskap var gjennomgående svært viktig for å oppnå tillit. Denne kompetansen ble også ofte beskrevet i relasjon til de andre kompetansekompomentene. Dette kapittelet argumenterer for at faglig kompetanse er den mest tillitsskapende kompetansen hos troppssjefen, men at dette også avhenger av troppssjefens sosial- og selvkompetanse.

Informantenes refleksjoner rundt troppssjefens faglige kompetanse var noe mer nyansert, men det var likevel enkelte klare fellestrekk for hva som påvirket deres tillit. Troppssjefens evne til å løse oppdrag og oppgaver ble presisert som særdeles viktig. I tillegg var det viktig at troppssjefen hadde kunnskap til å effektivt og hensiktsmessig anvende verktøy og ressurser slik at han kunne ta troverdige beslutninger.

Selv om dette var klare fellestrekk hos informantene, ble troppssjefens faglige kompetanse ofte eksemplifisert gjennom andre kompetanseområder. To av informantene hadde blant annet fellestrekket at de fikk tillit til troppssjefer som evnet å bruke andre personers erfaring og kompetanse i kombinasjon med sin egen faglige kompetanse for å løse oppdrag. En av informantene mente at det er svært vanskelig for en troppssjef å skape tillit hos sine undergitte kun på bakgrunn av faglig dyktighet, da dette forutsetter at troppssjefen nesten uten unntak leverer gode resultater på stridsfeltet. I forlengelsen av dette forklarte informanten at hvis det da var mangel på tillit som skapes gjennom personlige relasjoner, ville dette gjøre det vanskelig å ha fundamental tillit hos troppssjefen i utfordrende situasjoner hvor det er motgang. Videre så uttrykte to informanter at troppssjefens faglige dyktighet er viktig for å få tillit, men at det er troppssjefens holdninger som gjenspeiler denne kompetansen, og at disse i kombinasjon er mest tillitsskapende, da dette vil gjenspeile gode resultater.

Slik jeg tolker denne dataen gjenspeiler dette informantenes tillit til troppssjefen faglige kompetanse, da deres beskrivelser omhandler troppssjefens grad av fagdisiplinær kompetanse for å løse oppdrag i sin egen type tropp (krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s9). Dette beskriver de gjennom troppssjefens evne og forståelse til å benytte sine ressurser korrekt i forhold til

relevant stridsteknikk og taktikk for å løse oppdrag (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Denne type tillit er samsvarende med slik Mayer et al., (1995) beskriver hvordan en persons evner skaper tillit, da dette omfatter den grad en person er i stand til å løse oppgaver innenfor et spesielt område, på bakgrunn av han eller hennes ferdigheter, kompetanse eller beskaffenhet. Slik informantene uttrykker at troppssjefens faglige kompetanse skaper tillit er også gjenkjennbart i Stouffer et al., (2008) sin beskrivelse av kompetanse som tillitsfaktor. De mener at denne tillitsfaktoren omfatter i den grad undergitte oppfatter at sin leder har evnen og talent til å løse spesifikke oppgaver profesjonelt.

På en annen side tyder dataen på at informantene får tillit til troppssjefens faglige kompetanse ut fra hvordan han benytter denne i samhandling med sine underenheter og i relasjon til de menneskene han leder. Slik vil han også kunne kombinere undergittes faglige kompetanse med sin egen. Dette betyr at troppssjefens sosiale kompetanse spiller inn som en viktig faktor, da dette omhandler hvordan offiseren klarer å skape gruppeeffektivitet (Krigsskolen, 2015, pkt 2.3.2, s10). Denne observasjonen kan være samsvarende med hvordan Sweeney et al., (2011) beskriver kompetanse som en tillitsfaktor, da deres forklaring på kompetanse også omhandler hvordan en leder kjenner sitt personell og anvender de som en ressurs på en hensiktsmessig måte i sin oppdragsløsning. Samtidig kan dataen tyde på at undergitte sin tillit isolert sett til troppssjefens fagkompetanse, ikke er tilstrekkelig hvis troppssjefen møter motgang og utfordringer han eller hun ikke takler under oppdragsløsning. Man kan argumentere for dette da en informant forklarer at troppssjefen bør ha et relasjonelt tillitsfundament til de han leder, i tillegg til sin faglige kompetanse for å ha tillit i slike situasjoner. Videre kan dataen også tyde på at troppssjefens holdninger i kombinasjon med faglige kompetanse for å løse oppdrag påvirker informantenes tillit. Dette kan tolkes som at Krigsskolen (2015) sin beskrivelse av selvkompetanse vedørende egenskapen å motivere seg selv til å utvikle sine faglige ferdigheter også påvirker informantenes tillit til troppssjefens faglige kompetanse, da dette samlet sett kan skape bedre resultater i oppdragsløsning.

Likevel så tyder dataen på at det er resultatene troppssjefen oppnår i oppdragsløsning samlet sett som er mest tillitsskapende, noe som gjenspeiles i troppssjefens faglige kompetanse. Dette funnet samsvarer også med oppgaven sine definisjoner av tillit, da informantene baserer sin tillit i størst grad på resultatene troppssjefen oppnår gjennom handling i oppdragsløsning.

Kort oppsummert så kan disse funnene tyde på at troppssjefens faglige kompetanse er den viktigste for å oppnå tillit hos informantene. Dette kommer tydelig frem da alle informantene understreker at troppssjefens evne til å bruke sine ressurser og relevante prosedyrer hensiktsmessig i oppdragsløsning i størst grad påvirker deres tillit. Likevel, så blir denne faglige kompetansen beskrevet i flere tilfeller som en tillitsfaktor i kombinasjon med troppssjefens selv- og sosial kompetanse. Dette kan tyde på at troppssjefens sosiale og personlige egenskaper påvirker i hvor stor grad informantene har tillit til troppssjefens faglige kompetanse.

5. Konklusjon og videre anbefaling

Denne oppgaven har undersøkt hvilke komponenter ved troppssjefens kompetanse som er mest tillitsskapende hos erfarne spesialister. Resultatene tilsier at troppssjefens faglige kompetanse er mest tillitsskapende. Dette kommer tydelig frem da denne kompetansen i størst grad blir gjenspeilet i data som også omhandler sosial- og selvkompetanse. Studiet har kommet frem til denne konklusjonen, da troppssjefens faglige kompetanse også gir han eller henne tillit til å forstå troppens sosiale miljø, samt holdninger til seg selv og oppdragsløsning. Likevel så tilsier dataen fra informantene at faglig kompetanse ikke er tillitsskapende alene som komponent, men i kombinasjon av hvordan denne blir brukt gjennom troppssjefens sosial- og selvkompetanse. Dette har kommet frem i studiet, da disse kompetanseområdene i større grad gjør troppssjefen i stand til å anvende sin faglige kompetanse.

Til videre forskning rundt oppgavens tema anbefales det å gjennomføre et studie med kvantitativ metodetilnærming basert på funn i denne oppgaven. En slik metodetilnærming vil i større grad kunne kvalitetssikre om oppgavens konklusjon samsvarer med andre avdelinger utover Telemark Bataljonen og de fire informantene som har blitt intervjuet fra denne avdelingen. Videre så anbefales det å gjennomføre denne studien når ordning for militært tilsatte er implementert for fullt og konvensjonelle avdelinger har tilegnet seg mer erfaring vedrørende innføringen av et offiserskorps og et spesialistkorps.

6. Kilder:

- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben
- Forsvarssjefen. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben
- Forsvaret. (2015). *Implementerings- og milepælsplan: Ordning for militært tilsatte*. Hentet 18.02.2016 fra, <https://forsvaret.no/hv/ForsvaretDocuments/Implementerings-%20og%20milep%C3%A6lsplan%20-%20Ordning%20for%20militaert%20tilsatte.pdf>
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. og Burns J. MacGregor. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, inc.
- Johannesen, Asbjørn., Tufte Per Arne., og Christoffersen Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 4 utgave*. Oslo: Abstrakt forlag
- Krigsskolen. (2015). *Krigsskolens konsept for offisersutvikling*. Oslo: Krigsskolen
- Lai, Linda. (2013). *Strategisk kompetanseledelse 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sweeney, J. P., Dirks, T. K., Sundberg, C. D., & Lester, B. P. (2011). Trust: The key to leading when lives are on the line. I. P.J, Sweeney, M., Matthews, & P. B., Lester. (2011). *Leadership in dangerous situations: A handbook for the Armed Forces, emergency services, and first responders*. Anapolis: Naval Institute Press.
- Stouffer, J., Adams B., Sartori, J. og Thompson, M. (2008). Trust. I. C.B., Horn & R. W., Walker. (red.). (2008). *The military leadership handbook*. Toronto: Dundurn press.
- Sjef Forsvarets høyskole. (2012). *Bestemmelser for utdanning i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets høyskole

- Wenneberg, Rune. (2016). *Den nye OR-/OF-ordningen sett fra Hærens ståsted*. Paper lagt frem på Oslo Militære Samfund, Oslo. Abstract. Hentet fra http://www.oslomilsamfund.no/archive/2016/338/2016-01-25-Den+nye+OR_OF-ordningen+sett+fra+H%C6rens+st%E5ste

7. Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide, semistrukturert

Innledning:

Mitt navn er Jørgen Sæter og kadett på Krigsskolen operativ. Av tidligere tjeneste har jeg vært fottroppfører i kampeskadronen og lagfører i TMBN mek. 4. Jeg skriver en bachelor om ny militær ordning, og innføring av spesialistkorps i Forsvaret. Oppgavens tema omhandler hvilken kompetanse hos troppssjefen som skaper mest tillit hos OR personell på troppsnivå i den nye militære ordningen.

Denne undersøkelsen har til hensikt å belyse hvilken kompetanse hos troppssjefen som skaper mest tillit til OR personell i Forsvaret. Data innsamlet fra denne undersøkelsen er helt nødvendig for oppgaven, og resultatene kan være aktuelle for videre forskning på krigsskolen om samme tema i tiden fremover. Videre så kan funn i denne bacheloren også være nyttig for fremtidig utdanning av kadetter på Krigsskolen, da oppgaven vil gi et perspektiv på hva OR personell forventer av troppssjefens kompetanse.

Intervjuet vil bli spilt inn på lydopptak og skrevet om til tekst etter at intervjuet er ferdig. Lydinnspeilingen vil bli slettet etter at sensuren på oppgaven blir kunngjort. Jeg vil også ta notater underveis i intervjuet.

Det er frivillig å delta på intervjuet, og deltaker garanteres anonymitet. Deltaker vil kun bli referert til som informant og type avdeling i oppgaveteksten. Intervjuet kan avbrytes når som helst hvis dette er ønskelig, og det er mulighet for pause underveis.

Varigheten på intervjuet vil avhenge av hvor utdypende svarene på spørsmålene blir, men det vil ikke vare lenger en 1 time.

Intervjuet vil bestå av tre deler, del 1 er informasjon om intervju deltaker. Del to vil omhandle oppgavens tema; hvilken kompetanse hos troppssjefen som skaper mest tillit fra OR personell. Del 3 vil dreie seg om hvordan OR kan fremme tillit hos troppssjefen, samt hva deltaker mener blir viktig i tiden fremover med den nye ordningen vedrørende tema. Eventuelt utdypende svar eller kommentarer deltaker ønsker å dele eller belyse.

Problemstilling: Hvilken kompetanse hos troppssjefen skaper mest tillit fra OR personell?

Del 1 - intro:

Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn, tjenestestillinger og militær erfaring?

1. Stilling?
 - a. Avdeling?
 - b. Hvor lenge?
 - c. Intops tjeneste?
2. Militær utdanning:
 - a. Befalsskole
 - b. UB
 - c. GBK
3. Hvor mange troppssjefer har du hatt?

- a. har alle gått Krigsskole?

Del 2 – troppssjefens kompetanse og tillit

1. Hva mener du er en god troppssjef?
2. (kan du forklare hva du legger i begrepet tillit?, dette spør jeg om kun hvis jeg er usikkert på informantens forståelse av begrepet tillit).
3. Kan du beskrive hvordan en troppssjef oppnår tillit?
4. Kan du fortelle hva du forventer av en troppssjef for å gi kunne gi hun/han tillit?
5. Hva opplever du at en troppssjef gjør for å ha tillit i sin tropp?
 - a. Hvordan fungerer det?/hvorfor fungerer det ikke?
 - b. På hvilken måte?
6. Kan du fortelle hvordan du får tillit til en troppssjef
7. Kan du fortelle hvilken kompetanse som er viktig hos en troppssjef for at han/hun skal oppnå tillit?
8. Kan du beskrive hva slags faglig dyktighet hos en troppssjef (faglige kompetanse) som skaper tillit hos deg?
 - a. Kan du fortelle hvordan en troppssjef viser denne faglige dyktigheten?
9. Kan du beskrive hvilken egenskaper som skaper tillit hos troppssjefen som fører til at troppen fungerer som en samlet enhet.
10. Kan du fortelle hvordan en troppssjefs personlighet, holdninger og væremåte påvirker din tillit?
11. Hvilken av disse egenskapene hos en troppssjef opplever du at skaper mest tillit?

Del 3 – OR

1. Kan du fortelle hva du gjøre for å fremme tillit til en troppssjef?
2. Hva mener du blir viktig for troppssjefer i tiden fremover for å oppnå tillit, nå som det er blitt innført et spesialistkorps?
3. Er det noe ytterligere du ønsker å si/utdype før vi avslutter intervjuet?

Takk for at du ville stille opp på dette intervjuet.